

第六章

從利豐到馮氏： 轉型與拓展

從利豐到馮氏集團的發展 | 企業的代際傳承 |

應對挑戰：轉型拓展、創新供應鏈管理 |

為了釐清整個集團和上市公司利豐有限公司的業務關係，經過慎重考慮，集團決定：從2012年8月1日開始，總部設在香港、核心業務涵蓋全球消費品市場的整個供應鏈管理的各個環節（包括採購、分銷、零售和物流）的集團控股公司——利豐（1937）有限公司，改名為「馮氏控股（1937）有限公司」，因而，整個集團亦相應地改組為「馮氏集團」（Fung Group）。而馮氏集團旗下最主要的上市公司——利豐有限公司的名稱則維持不變。

過去 10 年來，全球的經貿環境及商業發展模式發生了深刻的變化：先是 2008 年美國次按危機引發了全球金融海嘯，因應形勢發展，美國總統奧巴馬宣佈制定製造業出口 5 年倍增計劃，推動美國製造企業重回本土發展；繼而是歐洲國家爆發持續的主權債務危機，歐元區經濟持續陷入低迷及不景之中，國際出口市場增長明顯放緩。與此同時，全球電子商務快速崛起，對傳統商貿業務的發展構成了衝擊；跨國公司在國際市場的爭奪更趨激烈；而作為世界經濟增長「火車頭」的中國經濟則進入了增長從高速轉向中速發展的「新常態」。這些翻天覆地的變化，對馮氏集團的業務發展構成了影響。然而，有「危」就有「機」。面對衝擊，馮氏集團及旗下各公司沉著應對，順勢而為，積極推動業務的轉型和拓展，創新供應鏈管理，取得了新發展。

從利豐到馮氏集團的發展

利豐公司的名稱，是由它的兩位創辦人馮 燎與李道明，從自己的名字各取一字組成，即由李道明的「李」和馮 燎的「馮」兩字的諧音——「利」與「豐」組成，寓意「利潤豐盛」，英文名稱則為「Li & Fung」。1946 年，利豐由馮氏第二代接手，李道明退出利豐，但利豐公司並沒有更換公司名稱。這種做法當時在國外並不常見。香港著名的英資洋行太古公司，1867 年

在上海創辦時，公司英文名稱為 Butterfield & Swire Co.，以反映巴特菲爾德和施懷雅兩個家族的合作關係。後來，巴特菲爾德家族退出公司，公司英文名稱改為 John Swire & Sons Ltd.。不過，馮氏家族並沒有這樣做。

不過，踏入 21 世紀後，隨著集團各項業務的發展，特別是從事採購業務的上市公司利豐有限公司，與集團的其他業務——即由利豐（1937）有限公司所統領的整個集團其他業務，在名稱上給外界造成一定的混淆，這在某種程度影響整個集團的發展。為了進一步釐清整個集團和上市公司利豐有限公司的業務關係，經過慎重考慮，集團決定將其控股公司——利豐（1937）有限公司，改名為「馮氏控股（1937）有限公司」，自 2012 年 8 月 1 日開始，整個集團亦相應地改組為「馮氏集團」（Fung Group），核心業務涵蓋全球消費品市場的整個供應鏈管理的各個環節（包括採購、分銷、零售和物流）。而馮氏集團旗下最主要的上市公司——利豐有限公司的名稱則維持不變。

馮氏集團主席馮國經表示：「（實施這一策略）最主要的考慮，就是要消除外界、特別是國際商界對利豐有限公司和利豐集團業務之間的混淆，以利於推動整個集團各項業務的進一步發展。除了從事採購的利豐有限公司以外，其餘的各個公司均以馮氏集團統領。」實際上，國際間有很多知名企業都有過

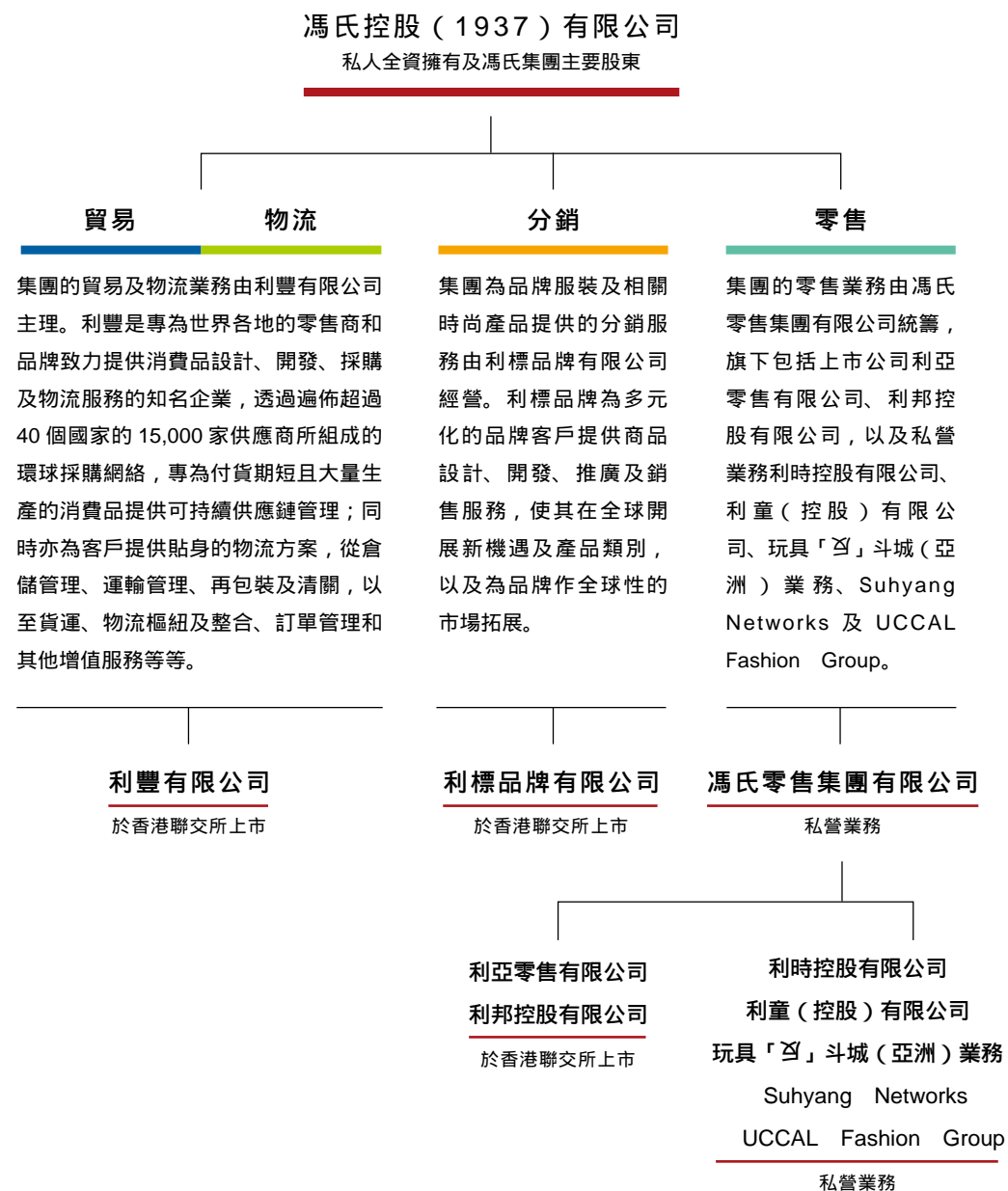
此種經歷，例如 1998 年德國戴姆勒 - 賓士汽車公司和美國三大汽車公司之一的克萊斯勒公司合併，就改名為「戴姆勒 - 克萊斯勒公司」，2007 年德國戴姆勒與美國克萊斯勒合作結束，戴姆勒 - 克萊斯勒公司又再次更名為「戴姆勒股份公司」。當時，就有評論指出：「企業在發展過程中的不同階段，需要根據不同情況進行與時俱進的調整，從而給相關的股東和利益集團更清晰的認識，以獲得更多的信心與支持。」¹

當然，有評論也指出，改組為馮氏集團以後，「似乎家族企業味道濃了」。對此，集團主席馮國經表示，家族化沒有什麼不好，我們的哲學是，利豐有限公司是公眾上市公司，上市公司往往受到股東和社會輿論的壓力，需要交出業績，這使它的策略一般從中短期出發。而家族私人公司沒有這種壓力，可以從更長線的角度考慮公司的長遠發展，從容佈局。

企業的代際傳承

馮氏集團作為一家百年企業，至今已經歷了馮氏三代，不僅打破「富不過三代」的宿命論，而且成功地發揚光大，發展成為現代化跨國集團、全球供應鏈管理者。當然，作為華資家族企業，馮氏集團仍然面對著一項挑戰，就是如何將現有的這套優良的商業經營模式和公司治理模式繼續傳遞下去。與所有

馮氏集團的組織架構



¹ 黃榮：《利豐改名背後》，《中國商界》雜誌，2012 年 9 月 10 日，<http://www.sina.com.cn>。

華資家族企業一樣，接班的問題無疑將成為馮國經、馮國綸兄弟需要考慮的最重要問題之一。實際上，早在 2001 年，馮氏第四代已陸續進入公司工作，在公司的各個部門接受實踐的磨練，並做出令人滿意的成績。

2009 年以來，面對全球金融海嘯和國際經貿環境的轉變，馮氏集團利用具挑戰性的這幾年，加速進行公司的內部改革和轉型。為配合業務架構的重組，2011 年 5 月 18 日，利豐貿易董事局宣佈集團管理層新安排：自即日起由樂裕民出任集團總裁及行政總裁，馮國綸出任執行副主席，而馮國經則將於 2012 年股東週年大會退任公司主席職務，屆時由馮國綸接任。馮國經作為馮氏集團主席，將專注帶領其他馮氏家族控股業務進一步發展。同時，配合利豐貿易架構的轉變，公司將有 9 位新升任的總裁負責管理公司旗下貿易、物流及分銷業務三個環球業務網絡。其中，馮國經的長子、利豐貿易執行董事馮裕鈞出任利豐歐洲業務總裁。

當時，集團主席馮國經表示：「利豐發展至今的規模，已達致需要一個全新組織架構的階段。有關安排旨在令利豐可更有效地管理其多元化且發展迅速的環球業務。」他並明確表示：「這次的變動，是為了令利豐日後可以順利過渡至新一代管理層（transition to the next generation of management），而作出

的安排。」事實上，早在 2007 年，利豐董事總經理馮國綸在一個公開場合曾明確表示，他與哥哥馮國經都主張精英領導，如果馮家第四代有能力掌管利豐，他們便會是接班人。很明顯，這次管理層重組就是要落實有關的戰略安排。2014 年 7 月，利豐貿易再次進行業務改組，將公司內的品牌分銷業務，以「利標品牌」的名義分拆在香港上市，由利豐總裁樂裕民出任利標品牌副主席兼行政總裁；樂裕民同時辭去利豐貿易行政總裁職務，由公司執行董事馮裕鈞接任，主管公司全面業務。至此，馮氏第四代正式站出公司的前台。

馮裕鈞現年 42 歲，早年赴美國深造，先後獲得美國哈佛學院文學學士、東北大學會計碩士及工商管理碩士學位，並獲得美國註冊會計師資格。畢業後，馮裕鈞曾在普華永道任會計師，其後在美國矽谷創辦 IT 公司，一度將業務發展到亞洲的韓國、新加坡、香港、台灣等 6 個國家和地區，公司員工亦來自世界各地，從最初的 6 人發展到 150 人，堪稱微型跨國公司。2001 年，馮裕鈞返回香港進入利豐，應父親的要求從業務採購員做起，一做就是兩三年。馮裕鈞後來回憶說：「以我之前的工作經驗，我本來可以擔任公司較高層職位，但我是從基層做起。這幾年雖然很辛苦，但使我對公司業務有了深入的認識，獲得寶貴的實踐經驗和員工的認同。（父親的）這個決定非常好！」馮裕鈞先後在成衣、硬貨等部門任職，既在一線又在後勤工作，

並從香港轉到美國、歐洲等地，熟悉了公司業務的各個環節。

2008年，馮裕鈞出任利豐貿易執行董事，負責歐洲業務。2009年，全球金融海嘯爆發。當時，恰好碰到公司在歐洲的一個主要客戶、全球數一數二的德國零售商 Karstadt & Quelle（後改名為 Arcandor）宣佈破產。這家公司每年的營業額高達 200 億歐元，因此破產帶來的衝擊可謂前所未有。儘管利豐貿易只是中間商的角色，但壓力都轉移到利豐這裡。面對危機，馮裕鈞與他的團隊幾個月來披星戴月地工作，包括協助裁員、重組業務，通過從其他供應商轉部分訂單或貸款，以協助這些供應商渡過難關等等，經過半年時間最終妥善處理了危機。

馮裕鈞事後回憶說：「經過這件事後，我彷彿成長了 10 年。」他並表示：「我很幸運，在工作後的 20 多年間，經歷了互聯網熱潮和泡沫突滅、經歷了 2003 年的『非典』和 2009 年的全球金融海嘯。這些對我來說都是極為寶貴的人生經驗。它們也造就了我的個性，現在我每遇到困難就更有活力和幹勁，我知道它們會給我帶來更多的人生經歷和經驗。」馮裕鈞於 2010 年出任利豐歐洲總裁，主管歐洲品牌分銷業務；2012 年出任公司營運總監，負責公司的環球基礎設施工作，2014 年出任利豐貿易行政總裁。經過 13 年的磨練，馮裕鈞開始從父輩們的手中逐步接過家族企業的「接力棒」。

對此，馮裕鈞深感責任重大。他表示，作為家族的第四代，他首要的責任是要傳承從曾祖父馮燎創業以來所形成的企業文化，包括 One Family（將公司視作一個大家庭）、謙虛、具創新的企業家精神等。他並表示，利豐貿易目前儘管已經屬於全球最大的貿易跨國集團之一，但所佔全球市場份額仍很小，僅為 5%，因此，公司仍然有龐大的發展空間，對此抱有充分的信心。馮裕鈞表示，要把自己的知識、經歷（會計、IT、傳統市場、新興市場），和父輩們（父親馮國經、叔叔馮國綸及其團隊）的豐富管理經驗，很好地結合起來，將傳統的經營業務融入新的理念、新的技術、新的創新，在進一步發展已有優勢業務的同時，積極開拓新業務、新市場。同時，要進一步簡化公司結構，使之既能保持大公司的規模，又能擁有小公司的靈活性、創新性，從而將公司業務推向新的發展階段，創造出新的業績。

為了順利實現企業的代際傳承，馮國經、馮國綸兄弟看得更遠。在 2010 年，就啟動了一項名為「PMD」的項目（Program for Management Development），馮國經稱為集團的「黃埔軍校」計劃。該項計劃著眼於馮氏未來的長遠發展，為馮氏建立「人才庫」，目標是通過培訓建立公司未來發展的人才梯隊，這些人才必須有國際視野，深刻瞭解世界貿易營商環境，並且熟悉馮氏各個業務環節，包括採購、經銷、零售和物流等業務，

可以勝任集團全球各地的分公司的管理業務，迎接不同的挑戰。該計劃在全球招聘學員，標準是這些人必須有企業家精神，認同馮氏企業文化，並且在不同行業有 3 至 5 年的實踐工作經驗。2010 年，PMD 項目從全球 1,300 個申請中挑選了 43 位為第一期學員。目前項目已進行了 6 年，先後培訓出 128 位學員，其中 86% 都選擇留在集團工作。這項高瞻遠矚的計劃，反映了馮氏的掌舵人已開始為集團未來幾十年的可持續發展，早作準備。

接班問題歷來是全球華商家族企業能否可持續發展的關鍵環節。成功接班並將家族事業發揚光大的馮國經、馮國綸兄弟深明此中道理。目前，馮氏兄弟正值盛年，然而他們已以高瞻遠矚的眼光和謀略，為馮氏集團能夠順利過渡至新一代管理層，為集團的長遠發展，未雨綢繆，鋪路搭橋。

應對挑戰：轉型拓展、創新供應鏈管理

面對 2009 年以來國際經貿環境的大變化，馮氏與時俱進，沉著應對挑戰，積極推動集團旗下各公司業務的轉型和拓展，創新供應鏈管理模式：

第一，積極推動採購貿易業務及組織架構的轉型與重組，通過 DMS (Design-Manufacture managing-Service，即設計 -

生產管理 - 服務) 系統推進商業生態化經營。

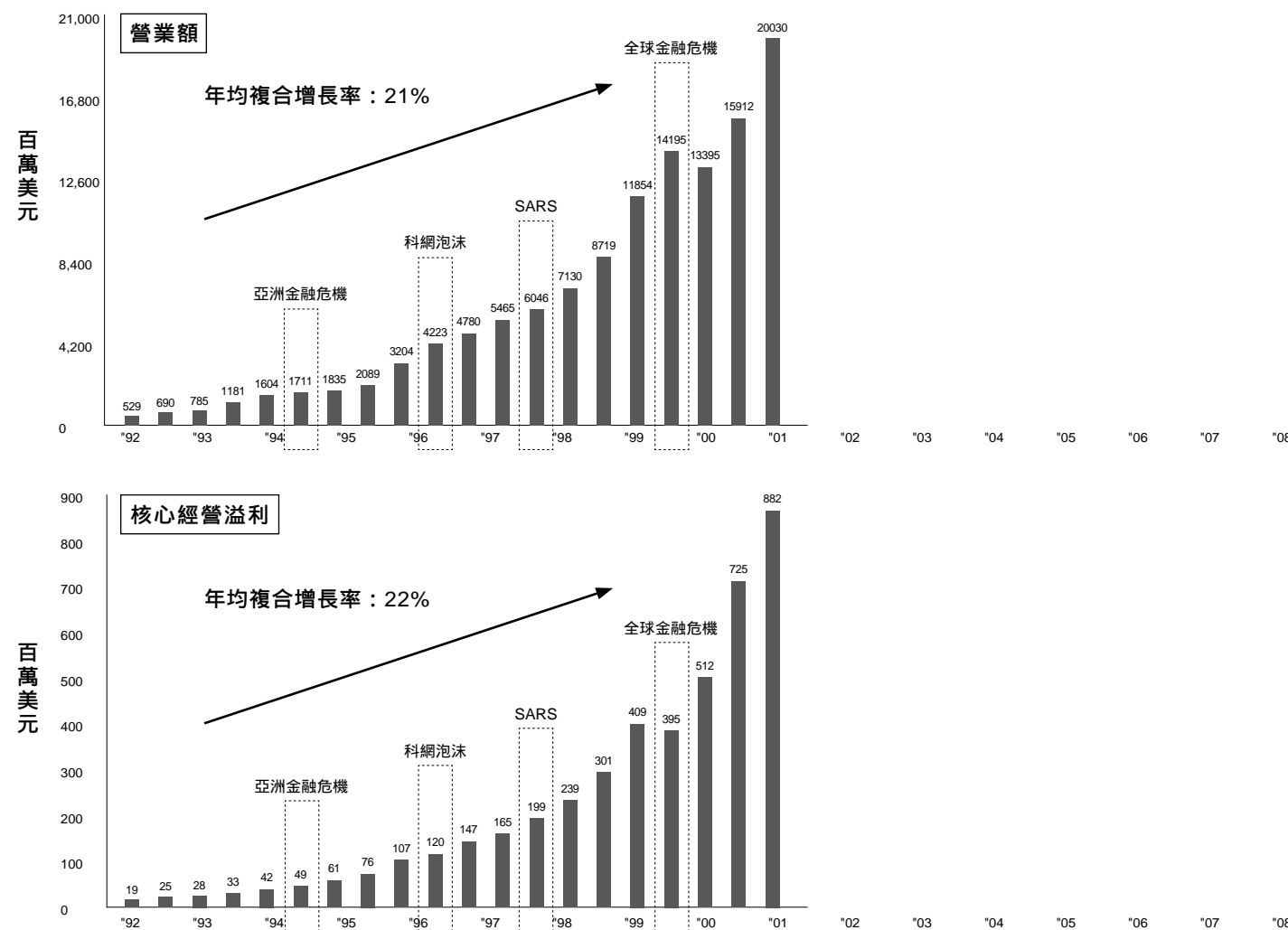
2009 年全球金融海嘯之前，利豐貿易的經營業務獲得持續、快速的增長。據統計，1992 年公司上市當年，利豐貿易的營業額為 5.29 億美元，到 2011 年增長到 200.3 億美元，即 19 年間增長了 36.86 倍，年均增長率高達 21%；同期，利豐貿易的核心經營溢利從 1,900 萬美元增加到 8.82 億美元，增長了 45.42 倍，年均增長率高達 22%，可以說創造了一個商業奇蹟（見下頁）。² 這一時期，隨著採購業務的快速增長，利豐貿易進一步拓展供應鏈管理業務，先後籌組利豐美國、利豐歐洲及利豐亞洲，使集團由原本擁有一個環球採購網絡，發展至包括採購貿易、本土品牌分銷業務及物流等三個相互連接的全球業務網絡，為客戶提供涵蓋整個供應鏈的一站式服務。

不過，由於受到 2009 年全球金融海嘯的衝擊，以及因實施「本土策略」、發展品牌分銷業務而對公司整體營運造成的拖累，利豐貿易的增長步伐開始減慢。2011 年 5 月，為應對外部經貿環境轉變的挑戰及配合公司新業務的拓展，利豐貿易將原有業務架構重組為包括採購貿易、本土品牌分銷及物流三大業務的 9 個部門。這些重組和改革，正如《利豐有限公司 2010 年年報》所指出：「完成可能是公司歷史上最複雜的改組，為新三年業務發展計劃的高速增長作準備。」³ 及至 2014 年 7 月，

² Paul H. Healy, Keith Chi-Ho Wong, *Three-Year Planning at Li & Fung Limited*, Harvard Business School, May 14 2014, p22.

³ 參閱《利豐有限公司 2010 年年報》之《二零一一年至二零一三年業務發展計劃》。

1992-2011 年利豐貿易營業額及核心經營溢利增長概況



資料來源：哈佛商學院：《Li & Fung 2012》，第 19 頁。

利豐貿易將授權品牌分銷業務以「利標品牌」名義在香港分拆上市，令公司業務回復較為單純的採購和物流兩大類。商業營運模式的簡化，使利豐貿易重新將注意力集中到採購等核心業務，進而產生大量現金流並減低波動。

2015 年 7 月，為了因應國際貿易環境的轉變，進一步提升公司的業務競爭力，利豐貿易再次宣佈業務重組。這次重組的重點有兩個，其一，進一步加強和完善對公司核心客戶的服務。由於核心客戶對公司業務的增長具有舉足輕重的影響，而且利豐在這些公司的業務總量中所佔比重仍然較低，因此發展潛力很大。通過業務重組，將可進一步發掘這部分潛力。其二，將公司最具增長潛力的、高毛利的三類產品進行業務重組。這三類產品分別為：家私和家居產品、外衣及外套產品、美容及化妝品等。通過重組，建立三個垂直式產品管理部門，在強化服務、管理的同時，進一步發展與之相關的供應鏈上下游業務合作，推進生態化經營，從而爭取成為全球同類業務中唯一或首要的服務商。該三個部門由公司總裁馮裕鈞直接負責。

與此同時，利豐貿易進一步創新供應鏈管理，組建以企業為出發點的四維擴展型網絡平台，推進商業生態化經營。正如中國人民大學宋華教授所指出：「商業生態是供應鏈商業模式中決定效益的一個重要因素，其核心在於通過多利益相關者網

絡的構建，使供應鏈建立在全面、可持續發展的基礎上，形成員工—企業—合作方—社會的均衡發展格局。」⁴利豐貿易通過籌建包括集團內部的管理者、外部社會與環境、供應鏈的供應商，以及供應鏈面對的客戶等四方共同形成的開放型、互動發展的社區，並運用 DMS 系統加強對供應鏈各方的指導和支持，推動商業生態化經營。例如，在面對客戶方面，集團以產品設計（包括調研、市場需求分析、風險分析、產能安排等流程化的方案設計）為先導，將包括設計、結構、生產管理、服務等環節在內的完整產業鏈打通，形成設計與製造相結合的服務模式，以實現客戶價值最大化。

在面對供應商方面，利豐貿易在供應商評價和認證、產品開發、生產開發等四個階段均嚴格把關，予以指導、管理，以保證供應商質量並強化對核心供應商的支持。公司要求所有供應商和工廠遵照《利豐有限公司工廠評估指引》（*Li & Fung's Factory Evaluation Guide Book*）列出的各項標準，並設有獨立的供應商合規部門，每年對供應商進行一次實地考察。同時，集團在全球的 300 家辦事處都配備質量和技術等方面的專員，負責對所在地的供應商進行監督和協助，包括原材料採購、生產安排、質量檢驗等，供應商的產品經過檢驗合格才能發貨。通過這一系列努力，利豐貿易保證供應商能夠按時交付合格產品，使客戶滿意，從而獲取更多的訂單。為了加強對供應商的支援，

2014 年 1 月，利豐貿易成立了一個專責統籌供應商支持服務的部門，以提高公司全球供應商旗下的工廠及勞工安全，提升標準及優化營運效率，並將其作為集團在新時期戰略發展的重心。

第二，積極拓展亞太區授權品牌經銷業務，創建 DMSB 模式強化授權品牌業務營運。

2005 年之前，馮氏集團儘管已建立起其全球供應鏈管理的網絡，但是在採購、經銷和零售等三個環節，其產品其實並不匹配。其中，採購貿易環節主要經營服裝和家居產品等硬貨，經銷環節主要由利和分銷快流消費品，而零售環節則主要由利亞零售經營便利店。過去，馮氏全球供應鏈管理的相對薄弱環節，是經銷、零售等中、下游環節。隨著國際經貿環境的轉變，特別是授權品牌經營的迅速崛起，馮氏決定將授權品牌經營作為集團未來的業務發展重點。為此，集團將利豐貿易旗下的有關服裝及相關產品、家私及家居產品的品牌經銷業務，重組為利標品牌分拆上市，從而建立起與採購貿易環節的經營產品相匹配的分銷網絡和業務發展平台。利標上市後，業務有了進一步的發展。2014 年 12 月，利標品牌與著名球星大衛·碧咸（David Beckham）及其業務合作夥伴 Simon Fuller 合作，成立合營公司 Seven Global，在全球推動 Beckham 品牌於嶄新消費產品類別的發展，並將繼續與其他知名的體育及娛樂界巨星以及品牌

↑

⁴ 宋華著：《供應鏈金融》，中國人民大學出版社，2015 年，第 78 頁。

產權擁有者，打造大型全球品牌。利標上市後的首半年，即截至 2014 年底的半年業績，營業額為 2,105 萬美元，核心經營溢利 217 萬美元，同比分別增長 7.5% 和 36.6%。

在快流消費品及食品方面，馮氏集團也有新發展。其中，利豐亞洲在香港、澳門、台灣、中國內地、馬來西亞、菲律賓、泰國及新加坡等亞洲地區經營快流消費品，包括營養品、食品、飲料及零食、個人護理、雜貨、家居用品等六大類。馮氏集團認為，未來世界市場上最重要的產品就是食品類。隨著全球邁向健康生活，食品的安全性（包括原材料的安全性和生產過程的安全性）和質量等，將成為世界各國關注的焦點之一。而隨著各國關稅的降低，食品將越來越具有世界性的特點，非傳統食品更是越來越受到科技發展的影響。因此，馮氏將品牌食品的經營和分銷作為未來的增長點之一。為此，馮氏收購了一個新加坡食品牌子「和合」（Woh Hup）。該品牌創設於 1936 年，至今已有近 80 年的歷史，為新加坡「國寶」級的牌子，受到新加坡政府的重視，在新加坡博物館亦有擺設、介紹。該品牌主要生產具南洋風味的各類食品醬料，在新加坡相當有名。馮氏將重點投資這些投資額小、具知名度和安全性、走健康路線的小眾食品品牌，並加強與超級市場的合作，使之成為集團的新增長點。

在醫藥產品方面，馮氏早在利和經銷時代已開始經營，當時規模較小。但該業務自 2010 年以來發展很快，分銷的地域從香港、中國內地擴展到泰國、新加坡、台灣、印尼、菲律賓及馬來西亞等國家和地區，分銷的產品包括生物科技藥品、處方藥和疫苗，以及普通零售藥品等。其中，生物科技藥品約佔營業額的四成，主要包括百特（Baxter）、賽諾菲（Sanofi）和輝瑞（Pfizer）等醫藥品牌；處方藥和疫苗則約佔三成半。醫藥產品的營業額從 2010 年的 2.21 億美元增加到 2015 年的 4.45 億美元，5 年間增長了一倍以上；同期，利潤從 400 萬美元增加到 1,600 萬美元，5 年間增長了 3 倍。醫藥產品分銷業務的大幅增長，成為公司分銷業務的「亮點」之一，這反映出亞洲地區的經濟發展方向——生活質量改善及人口老化。

馮氏的授權品牌分銷業務，包括了服裝及其相關產品、家私及家居產品、快流消費品及食品、醫藥及化妝品等四大類授權品牌產品。為了強化授權品牌營運，集團創建了供應鏈管理新模式——DMSB 模式，即設計（Design）、生產組織管理（Manufacture managing）、服務（Service）、品牌營運（Brand Operations）。這一模式與馮氏旗下的利豐貿易作為採購貿易商實施的 DMS 模式，最大的差異在於「D」和「B」。在 DMSB 模式中，D 的涵義更廣，因為授權品牌營運，除了產品設計、流程設計外，更重要的是品牌的競爭力塑造，包括品

牌的市場定位、品牌的創造力、品牌的文化內涵等等，因而是更全面、更系統化的設計。另外，模式中的 B，強調的是「品牌營運」的重要性。過去，利豐貿易作為採購貿易商，主要經營採購、生產管理、分銷及物流等業務，品牌營運和銷售網絡拓展主要由客戶自己管理。但在授權品牌營運模式下，馮氏的供應鏈管理延伸到品牌營銷環節，馮氏除了強化品牌塑造、宣傳推廣之外，還根據市場需求，積極加強商品銷售規劃管理（Merchandising Management），根據每個品牌的目標客戶進行品牌定位、店舖佈局和店舖形象設計等。DMSB 模式的實施將強化集團授權品牌業務的營運。

第三，在泛亞洲地區搭建品牌零售業務平台和銷售網絡，致力發展成為「亞洲零售市場的先行者」。

馮氏全球供應鏈管理的另一個問題，是零售環節的業務規模較小，而且從事的產品業務與採購貿易也不匹配。為了推動相關業務的發展和轉型，馮氏成立了專門統領零售業務的「馮氏零售集團有限公司」。集團主席馮國經表示：「全球未來消費增長最強勁的市場將會是亞洲，馮氏零售未來的業務發展將專注於亞洲的消費者。」馮氏零售的目標，是要成為「亞洲零售市場的先行者」。

早期，馮氏集團的零售業務主要是旗下的上市公司利亞零售和玩具「丕」斗城亞洲，主要從事非服裝類的便利店、餅屋連鎖店，以及玩具零售業務。從 2006 年開始，集團開始將發展零售業務的重點集中到服裝及相關產品方面。同年 4 月，馮氏透過家族投資基金，收購香港萬邦製衣廠有限公司旗下的中高檔西服的批發零售業務，並註冊為「利邦控股有限公司」。收購後，集團即對利邦展開業務重組，包括：終止原有中檔品牌產品的經營，將業務集中在數個高級至奢華的國際男士服裝品牌，並注重品牌發展；實施輕資產業務發展模式，重整旗下品牌的供應鏈管理，加強中央基礎設施建設；以及提升企業文化，加強員工培訓等。重組後，利邦確立了作為「純奢侈品牌零售商」的發展定位，並致力於發展為「專業、成長主導的行業領導者」。⁵

2009 年 11 月利邦在香港上市後，公司業務取得了矚目的發展。目前，利邦以香港為總部，擁有 Kent & Curwen、Gieves & Hawkes、Cerruti 1881 等三個國際著名的高檔男士服裝品牌，在中國內地、香港、澳門、台灣，以及歐洲等地區，經營逾 450 間大中華區高級商場及百貨公司內的零售店舖，發展成為大中華地區領先的高檔男士服裝零售商。2015 年 9 月，利邦宣佈與著名足球明星大衛·碧咸簽訂 5 年獨家協議，旗下品牌 Kent & Curwen 將與碧咸合作，推出由碧咸個人魅力所演繹的全新系列

⁵ 參閱《利邦控股有限公司全球發售書》，2009 年 10 月 21 日，第 66 頁。